EUROMID ACADEMY OF BUSINESS AND TECHNOLOGY

EuroMid Journal of Business and Tech-innovation (EJBTI)
https://ejbti.com

Online ISSN: 3062-2131
Print ISSN: xxxx-xxxx

Digital Transformation as a Mediating Variable in the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction

Haneen Mohammad Shoaib
University of Business and Technology, Kingdom of Saudi Arabia
Email: haneen@ubt.edu.sa

Received: June, 2022; **Accepted**: September, 2022

Abstract: The study aims to identify the impact of digital transformation as a mediating variable in the relationship between organizational culture and job satisfaction. The data were collected from a random sample of faculty and staff members in Saudi universities, where 350 valid responses were obtained for analysis. The study finds a positive and strong correlation between organizational culture and its dimensions (values, expectations, norms, policies, and procedures) and job satisfaction and its dimensions (work requirements factors, labor relations factors, work conditions factors). Also, there is a positive and strong relationship between organizational culture and digital transformation and between digital transformation and job satisfaction. Moreover, there is a partial mediating effect (direct and indirect) of digital transformation and its dimensions (setting strategy, building culture, managing field operations) on the relationship between organizational culture and job satisfaction at the level of basic variables and their dimensions for spreading awareness of the importance of digital transformation in various institutions, including universities. This reveals the difficulties facing Saudi universities in the process of digital transformation, considering the COVID-19 pandemic. The study reached several conclusions. First, lower administrative levels are not allowed to participate in the planning of new applications. Second, the training programs offered to civil and technical workers in the universities under study are weak. The study recommended the necessity of continuous improvement of networks, computers, and software to improve working conditions.

Keywords: Digital transformation, Organizational Culture, Job Satisfaction, Saudi Universities.

Type: Research paper

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

DOI: 10.51325/ejbti.v1i3.99

التحول الرقمي كمتغير وسيط فى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بالجامعات السعودية

ملخص البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. تم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات السعودية، حيث تم الحصول على 350 نموذجًا صالحًا للتحليل، ووجدت الدراسة ارتباطًا إيجابيًا وقويًا بين الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم والمعتقدات، التوقعات، السياسات والإجراءات) والرضا الوظيفي بأبعادها (عوامل متطلبات العمل، عوامل علاقات العمل، عوامل ظروف العمل)، هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، وهي علاقة إيجابية وقوية. هناك أيضًا ارتباط إيجابي وقوي بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي، وهناك تأثير وسيط جزئي (مباشر وغير مباشر) للتحول الرقمي بأبعاده (وضع الإستراتيجية، وبناء الثقافة، وإدارة العمليات الميدانية) على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي على مستوى المتغيرات الأساسية وأبعادها في جميع هذه الحالات لنشر الوعي بأهمية التحول الرقمي في المؤسسات المختلفة بما في ذلك الجامعات. و أيضا الكشف عن الصعوبات التي تواجه الجامعات السعودية في عملية التحول الرقمي في ظل جائحة كوفيد -19. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: – تبين عدم السماح للمستويات الإدارية الأدنى بالمشاركة في التخطيط للتطبيقات الجديدة. ضعف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين المدنيين والفنيين في الجامعات محل الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة التحسين المستمر للشبكات والحاسبات والبرمجيات لتحسين ظروف العمل.

الكلمات الدالة: التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الجامعات السعودية.

المقدمة:

الثقافة التنظيمية تعد من العوامل المشجعة للعاملين على تطـوير قدراتهم ومهاراتهم، ذلك من خلال بناء ثقافة تتسـم بـروح العمل والمشاركة بين العاملين بالمنظمة، فيتشارك الجميع بمجموعة من القيم والمعتقدات تحكم سلوكياتهم، ويعد تمسكهم بها يزيد من إخلاصهم وولائهم للمنظمة (مشارقة، 2015). والثقافه التنظيمية من المحركات الأساسية لتوجيه السلوك لدى الأفراد والجماعات بالمنظمات المعاصرة، كما تشكيل العلاقات بينهم على نحو يساعد فى بناء التماسك التنظيمي، ويمنح المنظمة القدرة على البقاء في السوق والحفاظ على حصتها السوقية بل والعمل على زيادته، وبالتالي تدعم التكامل التنظيمي والفعالية التنظيمية (محجز، 2017).

فالثقافة التنظيمية القوية توفر المناخ والبيئة والظروف المناسبة لجذب المواهب والحفاظ عليها وتَمكينها وتَحفيزها على العمل في ظل التحديات والتحولات العالمية، وأشار (العميان، 2013) أن للثقافة التنظيمية وظائف متعددة مثل الشعور بالهوية وتنمية الولاء وتعميق الإستقرار كما تعتبر المرجعية للعاملين، والدليل المحدد لأنشطة المنظمة وأهدفها. ويعد استخدام الطرق التكنولوجية وخاصة في التعليم أحد أهداف العملية التعليمية في ظل المتطلبات الجديدة للعصر الحالي؛ وخاصة مع ما قدمته كوفيد–19، حيث أصبح لزامًا تحويل العمليات التعليمية التقليدية لعمليات رقمية، ويطلق على هذه العملية التحول الرقمي، والذي عرفه (المطرف، 2020) بأنه تسريع الأعمال والأنشطة للاستفادة بشكل كامل من فرص التقنيات الرقمية وتأثيرتها، بل أصبح التحول الرقمي أحد الثقافات التنظيمية المعاصرة. حيث اضطرت الجامعات مع تداعيات وانتشار الفيروس، إلى الإغلاق المباشر لحرمها الجامعي والتوجه لممارسة كافة أعمالها عبر الانترنت، وهذا أدى بأغلب وظائف الجامعات لتتحول نحو الرقمنة كأمرًا أساسيًا.

والرضا الوظيفي يعد أحد الموضوعات الهامة بالنسبة للمنظمات على اختلافها؛ حيث يُعتمد عليه كأساس لمعرفة وقياس فعالية أداء العاملين بالمنظمات(Afolabi, 2010) ، فإذا كان رضا العاملين الكلي مرتفعًا؛ أدى ذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي تحقيق أهداف العاملين، كما قدم (غريري، 2016) أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة عوامل تنظيمية وشخصية للعامل مثل (العوامل الديموغرافية كالسن، والمستوى التعليمي، ...، والتنظيمية كالحوافز، ... والعملياتية كالنظم التشغيلية، التكنولوجيا المستخدمة ...).

وتقدم الدراسة الحالية دور الرقمنة والتحول الرقمي الوسيط في زيادة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وكذا العاملين بالجامعات السعودية من خلال دعمها للثقافة التنظيمية الإلكترونية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتم تناول الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة كالتالي:

أ– المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية: قدمتها (Lăzăroiu, 2015) و(العميان، 2013) بأنها عنصرًا مهمًا في تكوين منظمات الأعمال، كما تقوم بدور حيوي في تطوير الفكر الإداري داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث

تعكس منظومة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل المجتمع، فهي جزء من الثقافة العامة التي يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين، وبين (عبد الكريم، 2017) أنها مجموعة الرموز والمعتقدات والممارسات التي تم تطويرها من خلال التنظيم خلال الفترات الزمنية السابقة كما أنها السلوك المتوقع من أعضاء التنظيم.

كما قدم (معيزي وأخرين،2014) و(مشارقة، 2015) و(Maswani, 2019) أن الثقافة التنظيمية تسهم في توسيع أفق العاملين حول الأحداث التي تحدث في محيط العمل، وتساعد أيضًا على التنبؤ بسلوك العاملين، أي أن الفرد عندما يواجه موقف معين فإنه يتصرف وفقاً لثقافته التنظيمية. وتلعب الثقافة التنظيمية دورًا رئيسًا في بناء مناخ مناسب يعمل علي تحسين وتطوير الأداء، كما تتصف ثقافة المنظمة بالمرونة حيث تتطور وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة (العميان، 2013).

خصائص الثقافة التنظيمية: بين (محجز، 2017) و(Rozanna, et al, 2019) أن الثقافة التنظيمية تعد مجموعة من القيم والقواعد والأنماط السلوكية التي تدل على خصائص أو أبعاد تترابط وتتداخل فيما بينها، ومع الاختلاف حول ماهية تلك الخصائص، ويمكن تناول أهمها من خلال التالي:

- **درجة الإنتشار:** وتعني درجة اتفاق أفراد التنظيم على المعايير والقيم، والمكونات الثقافية الخاصة بالمنظمة، فالعاملون في منظمة ذات انتشار ثقافي قوي يظهر عليهم التوافق في السلوك، أي التشابه في أفعالهم.
- **درجة التكامل:** وتعني مدى اتفاق أفراد وعناصر التنظيم على الاشتراك في ثقافة عامة واحدة. فالمنظمة ذات الثقافة المسيطرة والشاملة في الغالب تميل للسيطرة الهرمية، بينما المنظمة متعددة الأغراض تميل إلى تكوين ثقافات فرعية لكل وحدة من وحداتها.

أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الدراسة:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر أهمها:

- **القيم التنظيمية:** هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد، والتي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل تلك القيم على توجيه سلوك العاملين خلال ظروف العمل التنظيمية (أبو القاسم، 2017).
- **المعتقدات التنظيمية:** هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية لبيئة العمل، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية مثل المشاركة في صنع القرارات، والإسهام في تنفيذ المهام الجماعية (الحويطي، 2018).
- **التوقعات التنظيمية:** تعني توقعات الفرد أوالمنظمة لكل منهما تجاه الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل التوقعات التي ينتظرها الرؤساء من المرؤوسين، أو العكس، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي جيد يدعم الاحتياجات النفسية والاقتصادية للعاملين (عبابنة وأخرين، 2013).
- **الأعراف التنظيمية:** هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مفيدة للمنظمة حتى وإن لم تكن مكتوبة في النظام الأساسي للمنظمة.
- **السياسات والإجراءات التنظيمية:** هي القوانين والقواعد التي تنظم عمليات التحرير ومساهمة العاملين وعلاقاتهم داخل وخارج المنظمة، وتحدد المعايير المطلوبة لتنفيذ الأعمال وتحدد السلطات وكيفية استخدام الأدوات، ويتم تطبيقها من خلال السلطات التي تمنحها المنظمة (البطران، 2016) و(Rozanna, et al, 2019).

أهمية الثقافة التنظيمية:

قدم (السليحات، 2018) و(Rozanna, et al, 2019) و(Maswani, 2019) أنه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية ودورها لدى الأفراد والمنظمات فيما يلي:

- تجعل السلوك الفردي أو الجماعي للمنظمة موضوع وفق قوالب وبنود شبه ثابتة بحيث يقابل بالرفض كل تغيير لتلك السلوكيات.

- تعمل على توسيع أفق ومدارك العاملين حول الأحداث التي تتم في المحيط العمل حيث يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة التي تتم قياسًا بالاحداث المشابهة فتشكل إطار مرجعي لهم.
- تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، حيث من المعلوم أن الفرد يتصرف وفق ثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.
- تعتبر بوضوحها لأي منظمة المرجع الأساسي للعاملين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدى بها الأعمال.
- تساعد بوضوحها على بناء نظام رقابي جيد لاتجاهات وسلوكيات العاملين (عبابنة وأخرين، 2013).
- تعتبر قاعدة تستخدمها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة في ظل التطور التكنولوجي والتحول الرقمي.
- تدمج أهداف المنظمة بالأهداف التنظيمية وتشكل القيم المشتركة بين العاملين والمنظمة ويحقق الفرد ذاته بتحقيق أهداف المنظمة وذلك بما يتناسب وأهداف المجتمع وقيمه وعاداته.
- تعتبر من أسباب نجاح عمليات التجول والتطوير بما تفرضه على العاملين من قبول ثقافة التميز عن المنافسين.
- أنها دليل للموارد البشرية بالمنظمة، لتشكيل نماذج السلوك والعلاقات لإتباعها، فهي إطار فكري يوجه العاملين وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم.
- تعد من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها، وهي مصدر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.

ب- المتغير التابع: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي: قدم (Theron, 2010) و(الأقرع، 2020) الرضا الوظيفي بأنه مشاعر واتجاهات الفرد نحو وظيفته، فيؤدي لشعور الفرد بالسعادة، كما أن عدم الرضا يؤدي إلى نقص الرغبة في العمل. كما يتوقف على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله ويتفق وسماته وقيمه الشخصيته. وبين (محمد، 2018) أن الرضا الوظيفي حالة انفعالية إيجابية يصل إليها الفرد عند درجة اشباع عالية؛ تحدث له نتيجة لتعرضه لعدة عوامل نفسية، اجتماعية، مهنية ومادية.

وأوضح (Chishti, et al, 2010) و (الأقرع، 2020) أن هناك عوامل مختلفة تحدد الرضا الوظيفي، تتمثل في الأحداث الوظيفية (الدافعية، المعرفة، حجم العمل) بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل (الإشراف، إدارة المؤسسة) والتي قد تكون مسئولة عن الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، كما أن الرضا الوظيفي يتحدد من خلال عوامل ذاتية تتعلق بالعاملين أنفسهم، وأخرى تنظيمية تتعلق بالتنظيم وظروف وطبيعة العمل والبيئة والثقافة التنظيمية. وبين (Carmon et al, 2013) و(البارودي، 2019) أن الرضا الوظيفي درجات؛ فتوجد درجة شديدة للرضا الوظيفي نتيجة الرضا عن الوظيفة ككل وبصورة كاملة، كما قد تكون درجة الرضا جزئية نتيجة الرضا الوظيفي عن بعض جوانب الوظيفة وغير راضي عن بعض الجوانب الأخرى.

أنواع الرضا عن العمل:

قدم (Ahsan, et al, 2009) و (محمد، 2018) أنواع الرضا حيث الصورة الكمية للرضا فينقسم إلى نوعين من الرضا هما:

- **الرضا الوظيفي الكلي:** يبين رضا العاملين عن جوانب ومكونات العمل، حيث يصل العامل لأقصى درجات الرضا عن العمل، وليس من الضروري أن تتوافر في العمل كافة عناصر الرضا، ويتوقف ذلك على تقدير وطبيعة العامل نفسه لجوانب الرضا، حيث لا يمكن لأي عامل إدراك العناصر كلها مجتمعة لكي يشعر بالرضا.
- **الرضا الوظيفي الجزئي:** وهو يمثل شعور الفرد الوجداني بالرضا عن أحد عناصر أو مكونات العمل. ويصل العامل -حين إذ- لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل ويقنع بها، غير أن الإستياء والسخط لا يزال موجود لديه.

وقدم(Aziri, 2011) و(البارودي، 2019) أقسام الرضا الوظيفي بشكل عام فبين أنه ينقسم إلى نوعين هما:

- **الرضا العام:** وهو اتجاه العاملين نحو أعمالهم بالمنظمة، ورضاهم أو عدم رضاهم عن وظائفهم، ولا يحدد هذا المؤشر الجوانب النوعية المرضية للعامل أكثر من غيرها وتفصيلاتها، والجوانب الكمية وتفصيلاتها، إضافة للجوانب العارضة التي لا يرضى عنها أصلا، بل يفيد تقييم العاملين لأعمالهم بوجه عام.
- **الرضا النوعي:** يشير لرضا العاملين عن جوانب العمل منفردة، والتي تتضمن (سياسة المنظمة، الإشراف، الأجور، فرص الترقي، ظروف العمل، أساليب الاتصال والعلاقات بين العاملين، الرعاية الصحية والاجتماعية، ...)، ومن خلال تحليل تلك الجوانب يمكن للمنظمة أن تتعرف على مصادر انخفاض الرضا لدى العاملين وتتبين أساليب العلاج.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

حدد (Bakhshi, et al, 2009) و(محمد، 2018) عوامل الرضا الوظيفي في أربع مجموعات هي:

- **العوامل المرتبطة بشروط العمل:** مثل (الأجر، الترقية، الحوافز والمكافآت).
- **العوامل المرتبطة بعلاقات العمل:** مثل (العلاقة بالرؤساء، العلاقة بالزملاء).
- **العوامل المرتبطة بظروف العمل:** (ساعات العمل، ظروف العمل المادية، الخدمات الاجتماعية).

وعلى الرغم من أن الرضا الوظيفي نتيجة لتأثير عدة عوامل داخلية وخارجية، إلا أنه يبقى –أي الرضا– شيئا داخليا له علاقة بشعور العامل، وقد بين (Saba, 2011) و(محمد، 2018) عوامل الرضا الوظيفي من خلال الأتي:

- **الرضا عن الأجر:** هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل من الوظيفة، وبين الرضا الوظيفي للفرد فكلما زاد الدخل الوظيفي زاد مستوى الرضا.
- **الرضا عن محتوى العمل:** يعد محتوى العمل هو العامل الرئيس للسعادة في العمل، بل ربما قد يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين. والمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل يمكن بيانها من خلال:
  - **تنوع مهام العمل:** فإذا تعددت وتنوعت مهام العمل لن يحدث للفرد في المدى القصير أي ملل من العمل، وسيشعره برضا أكبر نحو ما يؤديه من مهام.
  - **السلطة والسيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** كلما توفر للفرد حرية اختيار أسلوب أداء العمل، كلما زاد مستوى أداء العمل؛ لأنه مُنح حرية اتخاذ القرار لاستخدام الطريقة التي يشعر أنها الأفضل والأسرع لإنهاء الأعمال المطلوبة.
  - **استخدام الفرد لقدراته:** كلما قام الفرد بتطبيق مهاراته وقدراته وخبراته في أداء المهام كلما إزداد رضاه عن العمل (Saba, 2011).
- **الرضا عن فرص الترقية:** عندما يشعر الفرد أن أعماله محل شكر وتقدير وأنه سيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه، كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله، وبالتالي زادت كفاءته في العمل.
- **الرضا عن الإشراف:** كلما توفر بالعمل مشرفين قادرين على استيعاب المرؤوسين، كلما كان هناك رضا لدى العاملين عن أعمالهم، بالتالي يستطيعون أن يؤدوا مهامهم بدون توقع أي مفاجآت من مشرفيهم (Stempien, et al, 2002).
- **الرضا عن جماعة العمل:** تواجد الفرد في بيئة عمل سليمة يرتاح لها، ومع موظفين قادر على التفاهم معهم، لا بد وأن يرضى عن عمله، وربما يصبح هذا مؤشراً قويا في الرضا عن العمل.
- **الرضا عن ساعات العمل:** كلما توافقت ساعات العمل وأوقات الراحة مع رغبات الفرد، كلما ارتفع الرضا الوظيفي عن العمل، والعكس صحيح.

- **الرضا عن ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل المادية مثل (درجة الحرارة، التهوية، الرطوبة و ...) على درجة رضا الفرد لبيئة العمل، كما أن درجة جودة ظروف العمل المادية غالبًا ما تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله.

وبين (البارودي، 2019) أن العناصر التي يمكنها قياس الرضا الوظيفي لدى الفرد متعددة، ذلك لاختلاف طبيعة وتنوع العمل والعاملين، غير أن كل ما يحيط بالفرد ويؤثر فيه يعد من عوامل الرضا وعنصرًا من عناصره، ومن أهم هذه العوامل:

- **عوامل خاصة بالعاملين:** وتتمثل في الخصائص الديموغرافية مثل (العمر والجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة).
- **عوامل خاصة بالعمل:** وتتمثل في العوامل المرتبطة بظروف العمل داخل المنظمة مثل (الترقية والحوافز والمرتبات، العوامل المرتبطة بالمناخ التنظيمي بالمؤسسة مثل وجود المكان الملائم للعمل كالتهوية والسلامة المهنية والأمان).

ج- المتغير الوسيط: التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي: قدم (عبد القادر وأخرين، 2011) و(المطرف، 2020) أن ظاهرة التحول الرقمي أو الرقمنة هي الأكثر بروزًا في عالم الأمس واليوم، فتحظى باهتمام العديد من المؤسسات وأصحاب المصالح حتى صار حقلًا للعديد من النظريات والتفسيرات ونقاشًا بين فئات المجتمع القيادية والعملية والأكاديمية على الرغم من تباين خلفياتهم وأهدافهم. فقد ساعد التحول الرقمي انتقال المؤسسات من البيئة المحلية إلى وضعية متميزة متكاملة مع البيئات الأخرى تنتج نموًا مستمرًا.

وبينت (الشرعي، 2007) أنه قد أطلق المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2015 مبادرة تسمى "مبادرة التحول الرقمي" كمشروع أطلقه العالم كجزء من عدة مبادرات بشأن تشكيل المستقبل. وأن تبني التكنولوجيات الرقمية مر بثلاثة مراحل الأولى (الكفاءة أو المهارة الرقمية)، ثم (الاستخدام الرقمي) ثم المرحلة الثالثة هي (التحول الرقمي)، ومرحلة التحول تعني أن الاستخدامات الرقمية تقدم بطبيعتها أنواع جديدة من الابتكارات والإبداعات في شتى المجالات، بدلًا من تعزيز ودعم الطرق التقليدية.

وقدم (معيزي وأخرين،2014) و(Janowski, 2015) أن عملية التحول الرقمي أو الرقمنة هي عملية للحصول على مجموعات النصوص الإلكترونية وإدارتها من خلال تحويل مصادر المعلومات المتاحة على وسائط تخزين تقليدية إلى صورة إلكترونية، وبالتالي يصبح المحتوى التقليدي محتوى رقمي يمكن استخدامه أو الاطلاع عليه من خلال تطبيقات الحاسبات الآلية، كما أشارت (...) إلى أن التحول الرقمي يعني استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في عمليات المنظمة. ويتفق ذلك مع (المطرف، 2020) حول رؤيته للتحول الرقمي؛ فقد أشار إلى أن التحول الرقمي يجبر الجامعات على إعادة التفكير في الافتراضات الأساسية عن الكتب والمحاضرات.

وتضيف (فرحات، 2020) أن التحول الرقمي أو الرقمنة يعد عاملًا أساسيًا لتغير الجامعات، لا لتغير ما هو قائم، ولكن لإتاحة مجال جديد مليء بالإمكانات، التي تساعد على النجاح، فمعنى الرقمنة ليس فقط الاقتصار على الأدوات التكنولوجية؛ ولكن الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية، ومهارات العاملين، كما أن تفادي ذلك يبدو مستحيلًا.

وفي ضوء ما سبق من يمكننا القول إن جوهر وفلسفة التحول الرقمي في الجامعات تكمن في تغيير أنمط وأساليب التفاعل لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين والطلاب وأصحاب المصالح، كما أن التحول الرقمي للجامعة يعني الانتقال من النظام التقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لكافة مجالات العمل.

أهداف وفوائد ومميزات التحول الرقمي:

بين (المطرف، 2020) و(فرحات، 2020) إن لعملية التحول الرقمي أهداف عامة يمكن ذكرها من خلال الأتي:

- تحسين جدوى الاستثمارات وإنجاز الأعمال المطلوبة.
- بناء جو جديد من التميز والمنافسة للوصول لأفضل النتائج.
- تشجيع الإبداعات من خلال الخدمات الجديدة والمبتكرة غير التقليدية وخاصة عند حل المشكلات.
- استخدام التطورات التكنولوجية والاستفادة الكاملة منها خلال الآلات والأجهزة التكنولوجية لزيادة عمليات الانتاج وتحسين قيمة المنتجات.

كما قدمت (فرحات، 2020) بعض مميزات التحول الرقمي من خلال الأتي:

- تسريع وتيرة وطريقة العمل اليومية في العديد من الأعمال، مع زيادة جودة وكفاءة سير العمل من خلال تقليل الأخطاء والإنفاق .
- سرعة ومرونة تطبيق العديد من الخدمات الجديدة.
- زيادة الإنتاجية وتحسين المنتجات من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل .
- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين وزيادة الرضا لديهم.

متطلبات التحول الرقمي:

وضع استراتيجية لعملية التحول الرقمي:

بين (Janowski, 2015) و(المطرف، 2020) أن استراتيجية التحول الرقمي بمثابة خطة لتطوير الكفاءات والقدرات داخل المنظمات، ويجب أن تشمل استراتيجية التحول الرقمي ما يلي:

- دعم الإدارة العليا لبرنامج التحول الرقمي وتوليد المعرفة ونشرها وتداولها.
- تشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطالب وغيرهم على الإبداع والابتكار.
- تحديد مدى الفجوة الرقمية في الجامعات.
- رسم سياسات التحول الرقمي وتحديد المسؤوليات وإدارته ومراقبة ومراجعة النظام.
- بناء رؤية للتحول الرقمي لكل تخصص داخل الجامعة.

بناء ثقافة التحول الرقمي:

بين (Janowski, 2015) أن ثقافة التحول الرقمي هي أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، ببعديها: (التقنيات المختلفة، الالتزام الأخلاقي) وبين (...) أنه يجب الالتزام بأخالقيات التعامل مع هذه التقنيات التكنولوجية من حيث المحافظة عليها واحترام الملكية الفكرية وغيرها، وتوفير الإطار الذي يبين أسلوب العمل في الجامعة وتميزها عن غيرها من الجامعات، كما لذلك دور أساسي في التأثير على سلوك العاملين في الجامعات، طبقا لطبيعة وقوة ثقافة التحول الرقمي التي تتمتع بها الجامعات. وقدم (...) و(...) أن ثقافة التحول الرقمي تتمثل فيما يلي:

- تأكيد حق الفرد في التدريب؛ حتى يتمكن من استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تلبي احتياجاته المختلفة.
- اطلاع المستفيدين على المستجدات في الجامعة بصفة مستمرة.
- تأكيد حق الفرد في استخدام الإنترنت ومجموعة الاتصالات المستخدمة وبرامجها.
- تطوير الممارسات لتشمل: (التسجيل، وتقديم الاستشارات، وتخطيط البرامج التعليمية، وتطوير الموارد البشرية، ...).

- بناء وحدة تنظيمية لإدارة المعرفة تتبع العمادة داخل الجامعة أو الكليات.
- مشاركة الجميع في برنامج التحول الرقمي (أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدار ية والطالب).
- توفير المناخ المناسب للعمل، مع تقديم الإرشادات لأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب.

إدارة العمليات الميدانية للتحول الرقمي:

قدم (Ahsan, et al, 2009) و(المطرف، 2020) أن تطبيق التحول الرقمي بالإضافة لعمليات التمويل يحتاج إلى قيادات إدارية تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات، ولتحقيق ذلك لا بد من مراعاة الاتي:

- تطوير الهيكل التنظيمي للجامعات والكليات والوحدات الإدارية بما يسمح بالتحول الرقمي.
- استخدام أنظمة إدارة المختبرات إلكترونيا.
- تدريب العاملين على التقنيات المختلفة لمواكبة النظم الرقمية.
- الاهتمام بعلوم الحاسب ونظم المعلومات وإدارة المكتبات الإلكترونية.
- توفير شبكة الربط الإلكتروني بين كليات الجامعة والجامعات الأخرى.
- دعوة المجتمع المحلي للمشاركة في تمويل تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التحول في العمليات الإدارية والإشرافية من الشكل التقليدي إلى المنظومة الإلكترونية خلال الشبكات.
- تفعيل دور القطاع الخاص في دعم عمليات التطوير والتغيير.
- توفير القوى البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا.
- الحصول على أحدث المعدات كالآلات والأجهزة الإلكترونية.
- تطوير مهارات العاملين عن طريق تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية والخاصة بنظم المعلومات والبرمجيات، والعمل عن طريق الإنترنت.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجة، والقادرين على إدارة عمليات التطوير والتغيير في كليات الجامعة.
- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في أساليب الشرح واستراتيجيات التدريس المختلفة؛ لتناسب التحول الرقمي في الجامعات.

عيوب التحول الرقمي:

قدم(Janowski, 2015) و(المطرف، 2020) عيوب تطبيق التحول الرقمي والتي تتبين في الأتي:

- تحتاج عمليات التطبيق إلى ميزانيات كبيرة.
- يحتاج التطبيق لعمليات تدريبية طويلة للعاملين لإتقان استخدام الآلات الحديثة وهذا مكلف للوقت والجهد.
- عند إستخدامه فى التعليم يحتاج عدد كبير من المدربين لمساعدة الطلبة فى إستخدام الأجهزة الإلكترونية مثل أجهزة الكمبيوتر المحمولة.
- يحتاج وقت كبير لأنه يخضع لنظرية التجريب والتى تحتمل الفشل أو النجاح وغالبا يحدث فشل فى بداية الأمر لعدم الخبرة الكافية فى تطبيق واستخدام الطرق الحديثة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراضنا للدراسات السابقة نجدها كشفت عن دور الثقافة التنظيمية في دعم الرضا الوظيفي لدي العاملين وبالتالي تحسين الأداء، كما كشفت عن الدور الوسيط للتحول الرقمي عندما تتبناه الثقافة التنظيمية المؤسسية، فيدعم الرضا الوظيفي وبالتالي يقبل الفرد على عمله في رضا تام؛ وذلك من خلال دعم الإدارة العليا للمنظمة وتبنيها للتحول الرقمي، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ذلك، كما تبين أن الدراسات السابقة

أجريت في بيئات متنوعة، واختلفت طبيعة نشاط المنظمات وزمن ومكان التطبيق لتلك الدراسات، وتنوع المتغيرات التي تناولتها وتعدد الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على البيانات وتحليلها. غير أن الدراسة الحالية تتميز في تناولها للدور الوسيط للتحول الرقمي بين دعم الثقافة التنظيمية لتحسين الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي يتحسن أدؤهم وأداء المنظمة ككل، وتسعى لبيان ذلك بالجامعات السعودية الحكومية والأهلية من خلال الدراسة الميدانية، وتتميز أيضًا في كونها طبقت تلك المتغيرات والأبعاد في ظل أزمة الكورونا والحاجة الملحة للجامعات الحكومية والأهلية لتحسين الأداء في ظل الأزمات، وهذا ما لم تقدمه أية دراسة سابقة.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال تحليل الدراسات السابقة استطاعت الدراسة الحالية الاستفادة من الآتي:

- صياغة الإطار العام بوضوح من حيث بيان المنهج والأسلوب والتساؤلات والأهداف والفرضيات.
- تكوين رؤية واضحة للمشكلة البحثية بتحديدها وصياغتها وتحديد إطارها.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة الميدانية تحديداً دقيقاً.
- مقارنة نتائج الدراسات السابقة بنتائج الدراسة الحالية من حيث التوافق والاختلاف.
- بيان أهم المراجع التي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر الجامعات من أهم مؤسسات الدولة؛ حيث تقدم نوعية متميزة من العاملين في شتى الجوانب والتخصصات لمرافق ومنظمات الدولة العامة والخاصة، والتي من الضروري أن تتوافق مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، لذلك كان لزامًا أن تقوم الجامعات بتطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يتم تقديم جميع الخدمات عبر الإنترنت. وتتم جميع التعاملات عبر الشبكات التي تربط جميع الكليات معا.

وتعيش الجامعات السعودية جانبًا كبيرًا في عالم التحول الرقمي والرقمنة في ظل رؤية المملكة 2030؛ حيث يتم حالياً الدفع من خلال الفواتير الإلكتر ونية وذلك لتسهيل التعامل، وتقديم الخدمات بطريقة تمكن من إرضاء المتعاملين (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، العاملين). ويواجة التوسع في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات السعودية بعض الصعوبات مثل قلة أعداد أجهزة الحاسب الآلي بالنسبة لعدد المتعاملين، وعدم قوة شبكة الإنترنت داخل الجامعات، وقلة خبرات بعض العاملين للتعامل مع شبكات الربط الجديدة، إضافة إلى ما سببته أزمة الكوفيد-19 من كثرة المتعاملين مع الشبكة بصورة لم يتجهز لها العالم بأجمعه. وتؤثر هذه الصعوبات بشكل سلبي على الرضا الوظيفي في الجامعات السعودية .فعلى سبيل المثال، يؤدي نقص أجهزة الحاسب الآلي وضعف شبكة الإنترنت إلى معاناة العاملين بالجامعة في تقديم خدمات مرضية للمتعاملين .كما تمثل التكنولوجيا تهديدا بالإستغناء عن بعض العاملين الذين لم يتجهزوا لذلك.

وتتسم الجامعات السعودية بثقافة تنظيمية تميزها عن باقي المؤسسات الحكومية في التعامل مع العاملين بها والإرتقاء بمستواهم الإجتماعي والوظيفي وتوفير مناخ عمل مناسب يمكنهم من تقديم الخدمات بشكل مميز، وبالتالي، التغلب على معوقات التحول الرقمي وتحسين الرضا الوظيفي .مما سبق يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في الآتي:

"لأي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالجامعات محل الدراسة في الدور الوسيط للتحول الرقمي"

ويتفرع من ذلك التساؤلات التالية:

- كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في الجامعات السعودية؟
- ما هو تأثير التفاعل بين الثقافة التنظيمية وبين الرضا الوظيفي في ظل التحول الرقمي ومدى أثر ذلك على الأداء في الجامعات السعودية؟
- ما مدى تأثير تطبيق التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية؟
- ما مدى تأثير التحول الرقمي على الرضا الوظيفي بالجامعات السعودية؟

أهداف الدراسة:

هناك مجموعة من الأهداف الأساسية من وراء هذه الدراسة أهمها:

- التعرف على أهم أنواع الثقافات التنظيمية وأثرها على الرضا الوظيفي بالجامعات السعودية.
- التعرف على متطلبات تطبيق التحول الرقمي وأثره على الثقافة التنظيمية بالجامعات السعودية.
- التعرف على متطلبات تطبيق التحول الرقمي وأثره على الرضا الوظيفي بالجامعات السعودية.
- التعرف على أثر التفاعل بين الثقافة التنظيمية وبين الرضا الوظيفي في ظل التحول الرقمي بالجامعات السعودية في ظل جائحة كوفيد-19.
- نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي في التنظيمات المختلفة ومنها الجامعات.
- الكشف عن الصعوبات التي تواجه الجامعات السعودية في عمليات التحول الرقمي في ظل جائحة كوفيد-19.

حدود الدراسة:

تسعى الدراسة لتبين مدى توافر النظم التكنولوجية الرقمية بالجامعات السعودية، وكذلك بيان الدور الوسيط لعمليات التحول الرقمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالجامعات في ظل انتشار "كوفيد-19". ونظراً لما تعانيه المملكة ومنظماتها العامة -كباقي دول العالم- من آثار الوباء؛ فقد واجهت الباحثة العديد من المشاكل في طرح الاستبانة وتلقي الإجابات، مما دعاها لطرح الاستبانات وتلقيها بعدة طرق سواء عن طريق المقابلات الشخصية، البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي (الواتس آب، تويتر، الفيسبوك الشخصي، ...). كما سعت الدراسة لبيان دور الرقمنة في دعم الثقافة التنظيمية وتحسين الرضا الوظيفي عند التطبيق، والوقوف على سلبيات عمليات التطبيق. لذا كانت حدود الدراسة كالتالي:

- **حدود مكانية:** تم إجراء الدراسة على عينة من الجامعات السعودية الحكومية والأهلية في توزيع جغرافي يمثل خمسة مناطق بالمملكة، وهي منطقة مكة المكرمة و منطقة الرياض و منطقة الشرقية ومنطقة الأحساء ومنطقة تبوك ويمثلها (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك فيصل، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، جامعة الفيصل، جامعة الأمير سلطان، جامعة الأمير فهد بن سلطان).
- **حدود زمنية:** تم تجميع بيانات الدراسة في الفصل الدراسي الأول عام 2021 . 2022م.
- **حدود موضوعية:** إقتصرت أدا ة تجميع البيانات على قائمة الإستقصاء.

فرضيات الدراسة:

يتم صياغة فرضيات الدراسة من خلال الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: "من المتوقع عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في ظل الدور الوسيط للتحول الرقمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين.

ومنها فرضيات فرعية تبينها الدراسة من خلال الفرضيات التالية:

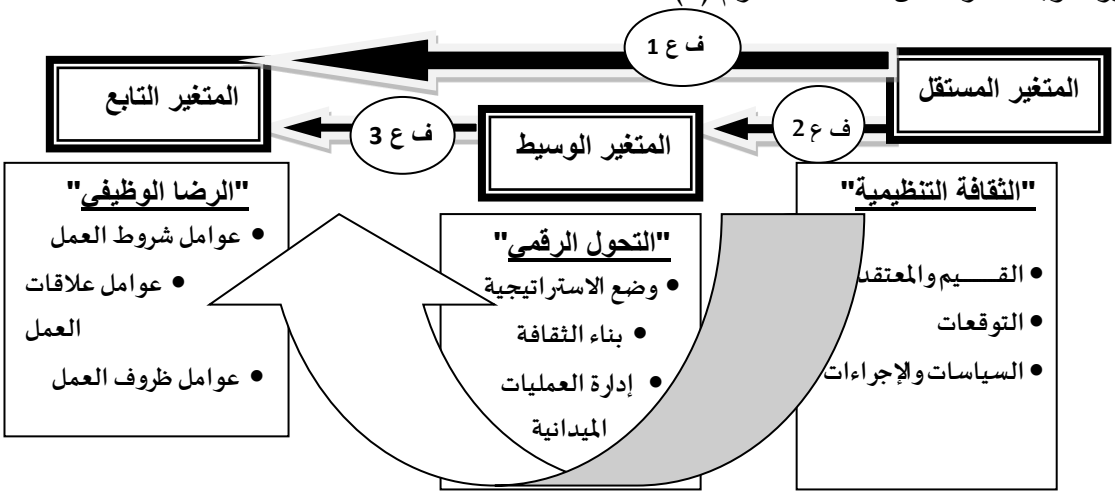
الفرضية الفرعية الأولى: من المتوقع عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: من المتوقع عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: من المتوقع عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) للتحول الرقمي على الرضا الوظيفي بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين.

متغيرات وأبعاد الدراسة:

يتم عرض متغيرات وأبعاد الدراسة من خلال الشكل رقم (1):



شكل (1): العلاقات بين متغيرات الدراسة محل الدراسة

(AHSAN,ET AL, 2009)و(BAKHSHI, ET AL, 2009) و (عبابنةوآخرين، 2013) و (JANOWSKI, 2015) و(أبو القاسم، 2017) و(الحويطي، 2018) و(محمد، 2018) و(ROZANNA, ET AL, 2019) و(المطرف، 2020)

تصميم الدراسة:

أ- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على عدة مناهج بحثية، كما يلي:

(1) **المنهج الاستقرائي:** بهدف دراسة واستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة المعاصرة التي يتضمنها الفكر الإداري والمتعلقة بموضوع الدراسة، وكيفية الاستفادة منها في معالجة مشكلة الدراسة.

(2) **المـــنهج الاســـتنباطي:** حيـث يعتمـد علـى التفكيـر المنطقـي الاسـتنتاجي لمحاولـة الـربط بطريقـة منطقيـة بـين الـدور الوسـيط للتحـول الرقمـي فـي العلاقـة بـين الثقافـة التنظيميـة وبـين الرضـا الـوظيفي في الجامعات محل الدراسة.

ب- بيانات الدراسة: اعتمدت الدراسة على جانبين نظري وميداني كالآتي:

(1) **الدراسة النظرية:** استهدفت الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لإعداد الفكرة النظرية للدراسة وتضمنت مفاهيم الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي ودور التحول الرقمي في العلاقة بينهما في الجامعات السعودية.

(2) **الدراسة الميدانية:** استهدفت الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحليل أبعاد الدراسة، وأجريت الدراسة الميدانية لمعرفة أراء الهيئة التدريسية والعاملين بالجامعات الحكومية (جامعة أم القرى، جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك فيصل) والجامعات الأهلية (جامعة الأعمال والتكنولوجيا، جامعة الفيصل، جامعة الأمير سلطان، جامعة الأمير فهد بن سلطان).

ج- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من منتسبي الجامعات الحكومية والجامعات الأهلية السعودية من أعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين والفنيين، حيث بلغ عدد الجامعات في التعليم الجامعي بالمملكة (30) جامعة حكومية، و(14) جامعة أهلية و(29) كلية أهلية، و(4) أكاديمية حكومية، و(4) كليات تقنية حكومية، و(87) كليات تقنية متوسطة، و(106) مؤسسة ومركز أبحاث تقنية وعلمية. يعمل بالجامعات الحكومية والأهلية (85.409) عضو هيئة تدريس ومتعاون. كما يبلغ عدد العاملين الإداريين والفنيين بتلك الجامعات (80,162) فرد (موقع وزارة التعليم السعودي، 2022)، وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة في اختيار العينة.

تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية:

$$ss = \frac{z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}$$

حيث

SS = حجم العينة

Z = عدد الانحرافات المعيارية عن الوسط الحسابي وفقاً لمستوى الثقة المختار

P = نسبة وجود الظاهرة في العينة (العلاقات بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، والتحول الرقمي)

C = نسبة الخطأ المسموح به في وجود الظاهرة في العينة

وقد وضعت الافتراضات التالية عند تحديد حجم العينة :

نسبة الخطأ المسموح به في حد ود (±5٪)

مستوى الثقة الذي تعمم به النتائج95 ٪، يعني 1.96 انحراف معياري عن الوسط الحسابي

نسبة وجود الظواهر في العينة50 ٪

$$\text{حجم العينة} = \frac{(1.96)^2 \times \%50 \times (1-\%50)}{(\%5)^2}$$

حجم العينة= 384 مفردة.

د- تكونت وحدة المعاينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين الإداريين والفنيين وبيان ما تم للاستبانات طبقاً للجدول رقم (1) التالي:

جدول (1): بيان بحجم عينة الدراسة

الجامعة	المستقصين	عدد	العينة	استرد	لم يسترد	غير صالح	صالح
أم القرى	أ هـ ت	5008	82	80	2	0	80
	العاملين	2672	36	35	1	1	34
الملك سعود	أ هـ ت	7211	113	110	3	2	108
	العاملين	14028	188	183	5	2	181
الملك عبد العزيز	أ هـ ت	7382	116	112	4	2	110
	العاملين	7255	97	94	3	1	93
الملك فيصل	أ هـ ت	2016	33	32	1	0	32
	العاملين	1576	23	22	0	1	21
الأعمال والتكنولوجيا	أ هـ ت	219	10	10	0	0	10
	العاملين	271	10	10	0	0	10
الفيصل	أ هـ ت	240	10	10	0	1	9
	العاملين	200	10	9	1	0	9
الأمير سلطان	أ هـ ت	386	10	9	1	1	8
	العاملين	364	10	9	1	2	7
الأمير فهد بن سلطان	أ هـ ت	66	10	9	1	2	7
	العاملين	146	10	8	2	1	7
الإجمالي	أ هـ ت	22528	384	372	12	8	364
	العاملين	26512	384	370	13	8	362

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة (وزعت (10) مفردة كحد أدنى لكل جامعة).

هـ- **أدوات وطرق جمع البيانات:** وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً بالمملكة وقد تم جمع كافة البيانات الأولية من الاستبانات بعد استلام المسترد (270) استبانة، وبفحصها تبين عدم صلاحية (8) استبانة لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة. وقد تضمنت الاستبانة على قسمين: اشتمل الأول على ثلاث محاور يتمثل الأول في المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والمعتقدات، التوقعات، السياسات والإجراءات) حيث تضمن على (15) سؤال موزع على الأبعاد، وتمثل الثاني في المتغير التابع: الرضا الوظيفي (عوامل شروط العمل، عوامل علاقات العمل، عوامل ظروف العمل) حيث تضمن على (15) سؤال موزع على الأبعاد، ويتمثل الثالث في المتغير الوسيط: التحول الرقمي بأبعاده (وضع الاستراتيجية، بناء الثقافة، إدارة العمليات الميدانية) حيث تضمن على (15) سؤال موزع على الأبعاد وقد تم الاعتماد على سلم لكارت الخماسي في الإجابة على التساؤلات، بالإضافة إلى (2) سؤال مفتوح. بنهاية القسم الأول، واشتمل القسم الثاني على البيانات الشخصية والوظيفية للمستقصين.

و- نتائج الدراسة:

(1) اختبار ألفا كرونباخ

يعتبر اختبار صدق وثبات المقاييس (Cronbach's Alpha) هو مقياس للاتساق الداخلي وتقييم مدى إمكانية الاعتماد على العناصر التي تم تصميمها لقياس متغير معين .ويوضح جدول رقم (2)نتائج اختبار ثبات المقاييس المستخدمة لمتغيرات البحث.

جدول (2): نتائج اختبار صدق وثبات مقاييس المتغيرات

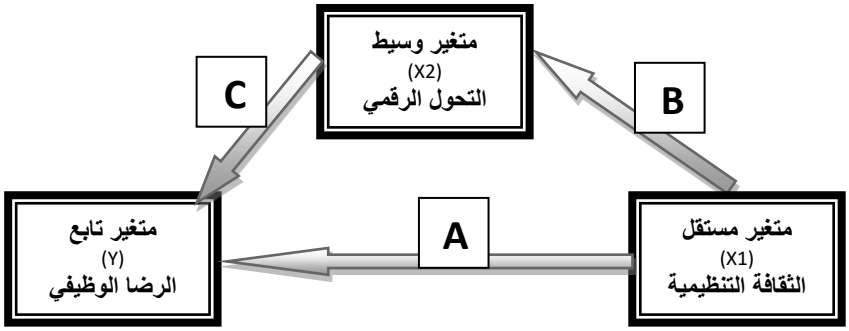
المتغير	العناصر المستخدمة	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	15	0.912
- القيم والمعتقدات	5	0.923
- التوقعات	5	0.862
- السياسات والإجراءات	5	0.963
المتغير التابع: الرضا الوظيفي	15	0.834
- عوامل شروط العمل	5	0.908
- عوامل علاقات العمل	5	0.872
- عوامل ظروف العمل	5	0.785
المتغير الوسيط: التحول الرقمي	15	0.941
- وضع الاستراتيجية	5	0.934
- بناء الثقافة	5	0.721
- إدارة العمليات الميدانية	5	0.833

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

يتضح من الجدول رقم (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى من 0.7 لمعظم المتغيرات المستخدمة في البحث، ولذلك، تتسم معظم المقاييس بالثبات والاتساق الداخلي .

(2) تحليل ومناقشة الفرض الرئيس للدراسة:

ينص الفرض الرئيس على أنه "من المتوقع عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي في ظل الدور الوسيط للتحول الرقمي بالجامعات السعودية محل الدراسة. ولإختبار صحة هذا الفرض، تم حساب معامل الارتباط لبيرسون وإجراء كل من تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار التدريجي، والشكل رقم (2) يوضح شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة.



شكل (2): دور المتغير الوسيط في العلاقة بن المتغير المستقل والمتغير التابع

من الشكل السابق نتبين وجود التأثير الوسيط للمتغير المستقل (X1) على المتغير التابع (Y) من خلال وجود المتغير الوسيط (X2) إذا تحققت عدة شروط أهمها:

- وجود علاقة معنوية إحصائيًا بين المتغير المستقل والمتغير التابع (معامل انحدار A معنوي احصائيًا)
- وجود علاقة معنوية إحصائيًا بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط (معامل انحدار B معنوي احصائيًا)
- وجود علاقة معنوية إحصائيًا بين المتغير الوسيط والمتغير التابع (معامل انحدار C معنوي احصائيًا)

- حاصل ضرب معاملي الانحدار (C&B) معنوي إحصائيا.

ويعتمد القرار بخصوص مدى تأثير وسيط كامل أو جزئي على هل المسار المباشر A الذي يمثل العلاقة بين المتغير المستقل (X1) والمتغير التابع (Y) معنوي إحصائيًا أم لا؟ فإن لم يكن المسار المباشر A معنوي إحصائيًا فإن ذلك يفسر على أنه تأثير وسيط كامل، أما إذا كان المسار المباشر A معنوي إحصائيًا فإن ذلك يعني وجود تأثير وسيط جزئي. ويستخدم تحليل المسار (Path Analysis) في برنامج AMOS SPSS بصفةأساسية لقياس مدى وجود الأثر غير المباشر للمتغير المستقل (X1) على المتغير التابع (Y) من خلال اختبار مدى معنوية حاصل ضرب معاملي الانحدار (C&B). أما الأثر المباشر فتتحدد معنوية الإحصائية من خلال تحليل الانحدار البسيط وفيما يلي نتائج التحليلات الإحصائية للتعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة.

(أ) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الثقافة التنظيمية(X1) والرضا الوظيفي(Y):

الجدول رقم (3) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية وأبعادها) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي وأبعاده).

جدول (3): تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي				
معامل الانحدار	**0.546**	**0.038**	**14.543**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.396، إحصائية (F) = 211.740، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
القيم والمعتقدات – عوامل شروط العمل				
معامل الانحدار	**0.336**	**0.031**	**10.703**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.266، إحصائية (F) = 114.740، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
القيم والمعتقدات – عوامل علاقات العمل				
معامل الانحدار	**0.366**	**0.052**	**7.143**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.136، إحصائية (F) = 51.140، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
القيم والمعتقدات – عوامل ظروف العمل				
معامل الانحدار	**0.476**	**0.052**	**8.643**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.196، إحصائية (F) = 71.540، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
التوقعات – عوامل شروط العمل				
معامل الانحدار	**0.276**	**0.033**	**8.843**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.186، إحصائية (F) = 74.640، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
التوقعات – عوامل علاقات العمل				
معامل الانحدار	**0.576**	**0.052**	**9.943**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.266، إحصائية (F) = 98.640، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				

التوقعات – عوامل ظروف العمل				
معامل الانحدار	**0.256**	**0.048**	**10.843**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.246، إحصائية (F) = 111.740، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
السياسات والإجراءات – عوامل شروط العمل				
معامل الانحدار	**0.286**	**0.028**	**04.233**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.246، إحصائية (F) = 104.530، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
السياسات والإجراءات – عوامل علاقات العمل				
معامل الانحدار	**0.256**	**0.043**	**11.523**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.266، إحصائية (F) = 98.640، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
السياسات والإجراءات – عوامل ظروف العمل				
معامل الانحدار	**0.276**	**0.033**	**8.843**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.136، إحصائية (F) = 51.140، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

ويتضح من الجدول رقم (3) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي في الجامعات السعودية محل الدراسة حيث كانت جميع العلاقات بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي معنوية إحصائيا. وفي هذا الصدد، أظهر معامل التحديد أن الثقافة التنظيمية تفسر ٪ 39.6 من التغيرات في الرضا الوظيفي بالجامعات. كما تفسر القيم والمعتقدات ٪26.6 ، ٪ 13.6، ٪ 19.6 من التغيرات في الرضا عن شروط العمل، وعلاقات العمل وظروف العمل على التوالي. وتفسر التوقعات٪18.6 ، ٪ 26.6، ٪ 24.6 من التغيرات في الرضا عن شروط العمل، وعلاقات العمل وظروف العمل على التوالي. وتفسر السياسات والإجراءات ٪24.6 ، ٪ 26.6، ٪ 13.6 من التغيرات في الرضا عن شروط العمل، وعلاقات العمل وظروف العمل على التوالي.

(ب) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين الثقافة التنظيمية(X1) والتحول الرقمي(X2):

الجدول رقم (4) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية وأبعادها) والمتغير االوسيط (التحول الرقمي وأبعاده).

جدول (4): تحليل الانحدار البسيط لعلاقة الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي				
معامل الانحدار	**0.760**	**0.033**	**23.653**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.624، إحصائية (F) = 229.740، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
القيم والمعتقدات – وضع الاستراتيجية				
معامل الانحدار	**0.435**	**0.051**	**9.653**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.219، إحصائية (F) = 84.540، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				

القيم والمعتقدات – بناء الثقافة				
معامل الانحدار	**0.416**	**0.052**	**9.713**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.473، إحصائية (F) = 211.420، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
القيم والمعتقدات – إدارة العمليات الميدانية				
معامل الانحدار	**0.592**	**0.047**	**8.523**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.181، إحصائية (F) = 118.810، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
التوقعات – وضع الاستراتيجية				
معامل الانحدار	**0.666**	**0.055**	**12.843**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.386، إحصائية (F) = 174.640، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
التوقعات – بناء الثقافة				
معامل الانحدار	**0.505**	**0.052**	**10.943**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.266، إحصائية (F) = 105.640، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
التوقعات – إدارة العمليات الميدانية				
معامل الانحدار	**0.256**	**0.048**	**5.843**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.896، إحصائية (F) = 31.740، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
السياسات والإجراءات – وضع الاستراتيجية				
معامل الانحدار	**0.726**	**0.041**	**17.233**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.505، إحصائية (F) = 310.530، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
السياسات والإجراءات – بناء الثقافة				
معامل الانحدار	**0.646**	**0.043**	**15.773**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.437، إحصائية (F) = 247.640، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
السياسات والإجراءات – إدارة العمليات الميدانية				
معامل الانحدار	**0.550**	**0.042**	**12.843**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.196، إحصائية (F) = 65.140، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

ويتضح من الجدول رقم (4) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على التحول الرقمي في الجامعات السعودية محل الدراسة حيث كانت جميع العلاقات بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحول الرقمي معنوية إحصائيا. وفي هذا الصدد، أظهر معامل التحديد أن الثقافة التنظيمية تفسر ٪ 62.4 من التغيرات في التحول الرقمي بالجامعات. كما تفسر القيم والمعتقدات ٪21.9 ، ٪ 47.3، ٪ 18.1 من التغيرات في وضع الاستراتيجية،بناء الثقافة، إدارة العمليات الميدانيةعلي التوالي. وتفسر التوقعات٪38.6 ، ٪ 26.6، ٪ 89.6 من التغيرات في وضع الاستراتيجية،بناء الثقافة،

إدارة العمليات الميدانية على التوالي. وتفسر السياسات والإجراءات ٪50.5 ، ٪ 43.7، ٪ 19.6 من التغيرات في وضع الاستراتيجية،بناء الثقافة، إدارة العمليات الميدانية على التوالي.

(ج) نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين التحول الرقمي(X2) والرضا الوظيفي(Y):

الجدول رقم (5) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغير الوسيط (التحول الرقمي وأبعاده) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي وأبعاده).

جدول (5): تحليل الانحدار البسيط لعلاقة التحول الرقمي والرضا الوظيفي

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
التحول الرقمي والرضا الوظيفي				
معامل الانحدار	**0.416**	**0.052**	**9.713**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.473، إحصائية (F) = 211.420، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
وضع الاستراتيجية – عوامل شروط العمل				
معامل الانحدار	**0.336**	**0.031**	**10.703**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.263، إحصائية (F) = 112.740، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
وضع الاستراتيجية – عوامل علاقات العمل				
معامل الانحدار	**0.256**	**0.048**	**5.843**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.896، إحصائية (F) = 31.740، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
وضع الاستراتيجية – عوامل ظروف العمل				
معامل الانحدار	**0.281**	**0.028**	**04.233**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.246، إحصائية (F) = 124.530، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
بناء الثقافة – عوامل شروط العمل				
معامل الانحدار	**0.636**	**0.054**	**11.843**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.382، إحصائية (F) = 174.640، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
بناء الثقافة – عوامل علاقات العمل				
معامل الانحدار	**0.760**	**0.033**	**23.653**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.622، إحصائية (F) = 224.740، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
بناء الثقافة – عوامل ظروف العمل				
معامل الانحدار	**0.716**	**0.044**	**16.233**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.525، إحصائية (F) = 310.530، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
إدارة العمليات الميدانية – عوامل شروط العمل				
معامل الانحدار	**0.256**	**0.048**	**10.843**	**0.000**
معامل التحديد المعدل=0.246، إحصائية (F) = 111.740، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				

إدارة العمليات الميدانية – عوامل علاقات العمل				
معامل الانحدار	0.641	0.041	14.773	0.000
معامل التحديد المعدل=0.435، إحصائية (F) = 247.640، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
إدارة العمليات الميدانية – عوامل ظروف العمل				
معامل الانحدار	0.316	0.034	11.703	0.000
معامل التحديد المعدل=0.253، إحصائية (F) = 102.720، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

ويتضح من الجدول رقم (5) أن التحول الرقمي يؤثر على الرضا الوظيفي في الجامعات السعودية حيث كانت جميع العلاقات بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الرضا الوظيفي معنوية إحصائيا. وفي هذا الصدد، أظهر معامل التحديد أن التحول الرقمي تفسر ٪ 47.63 من التغيرات في الرضا الوظيفي بالجامعات. كما تفسر وضع الاستراتيجية ٪ 26.3، ٪ 89.6، ٪ 24.6 من التغيرات في الرضا عن شروط العمل، وعلاقات العمل وظروف العمل على التوالي. وتفسر بناء الثقافة ٪38.2 ، ٪ 62.2، ٪ 53.5من التغيرات في الرضا عن شروط العمل، وعلاقات العمل وظروف العمل على التوالي. وتفسر إدارة العمليات الميدانية ٪24.6 ، ٪ 43.5، ٪ 25.3 من التغيرات في الرضا عن شروط العمل، وعلاقات العمل وظروف العمل على التوالي.

(د)نتائج تحليل المسار للدور الوسيط للتحول الرقمي(X2) في العلاقة بين الثقافة التنظيمية (X1) والرضا الوظيفي(Y):

يوضح الجدول رقم (6) مدى وجود دور وسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

جدول (6): الدور الوسيط للتحول الرقمي وأبعاده

العلاقة المفترضة			التأثير المباشر (المعنوية الإحصائية)			التأثير غير المباشر (المعنوية الإحصائية)	القرار بخصوص الدور الوسيط
			A (X1) * (Y)	B (X1) * (X2)	C (X2) * (Y)	B((X1) * (X2)) * C((X2) * (Y))	
ثقافة	رقمي	الرضا	0.000	0.000	0.000	0,015	وسيط جزئي
القيم	الاستراتيجية	شروط	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
القيم	الاستراتيجية	علاقات	0.000	0.000	0.000	0,021	وسيط جزئي
القيم	الاستراتيجية	ظروف	0.000	0.000	0.000	0,203	لا تأثير وسيط
القيم	الثقافة	شروط	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
القيم	الثقافة	علاقات	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
القيم	الثقافة	ظروف	0.000	0.000	0.000	0,120	لا تأثير وسيط
القيم	العمليات	شروط	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
القيم	العمليات	علاقات	0.000	0.000	0.000	0,026	وسيط جزئي
القيم	العمليات	ظروف	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
التوقعات	الاستراتيجية	شروط	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
التوقعات	الاستراتيجية	علاقات	0.000	0.000	0.000	0,310	لا تأثير وسيط
التوقعات	الاستراتيجية	ظروف	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
التوقعات	الثقافة	شروط	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
التوقعات	الثقافة	علاقات	0.000	0.000	0.000	0,013	وسيط جزئي
التوقعات	الثقافة	ظروف	0.000	0.000	0.000	0,097	لا تأثير وسيط
التوقعات	العمليات	شروط	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي

التوقعات	العمليات	علاقات	0.000	0.000	0.000	0,016	وسيط جزئي
التوقعات	العمليات	ظروف	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
السياسات	الاستراتيجية	شروط	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
السياسات	الاستراتيجية	علاقات	0.000	0.000	0.000	0,241	لا تأثير وسيط
السياسات	الاستراتيجية	ظروف	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
السياسات	الثقافة	شروط	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
السياسات	الثقافة	علاقات	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
السياسات	الثقافة	ظروف	0.000	0.000	0.000	0,020	وسيط جزئي
السياسات	العمليات	شروط	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
السياسات	العمليات	علاقات	0.000	0.000	0.000	0,010	وسيط جزئي
السياسات	العمليات	ظروف	0.000	0.000	0.000	0,015	وسيط جزئي

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم (6) تبين وجود تأثير وسيط جزئي(مباشر وغير مباشر) للتحول الرقمي على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الجامعات السعودية محل الدراسة من وجهة نظر المستقصين على مستوى المتغيرات الأساسية، وعلى مستوى الأبعاد المكونة للمتغيرات؛ حيث ظهر تأثير وسيط جزئي (مباشر وغير مباشر)في أغلب الحالات لأبعاد التحول الرقمي على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرض البديل حيث توجد تأثيرات معنوية إحصائيًا للتحول الرقمي وأبعاده كمتغير وسيط على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وبين الرضا الوظيفي بأبعاده.

كما نقبل (فرض العدم) بعدم وجود علاقة تأثيرية وسيطة للتحول الرقمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي في الحالات التالية:

- وضع الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيم والمعتقدات وبين عوامل ظروف العمل.
- وضع الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوقعات وبين عوامل علاقات العمل.
- وضع الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين السياسات والإجراءات وبين عوامل علاقات العمل.
- بناء الثقافة كمتغير وسيط في العلاقة بين القيم والمعتقدات وبين عوامل ظروف العمل.
- بناء الثقافة كمتغير وسيط في العلاقة بين التوقعات وبين عوامل ظروف العمل.

(3) تحليل ومناقشة الفرض الفرعي الأول:

ينص الفرض الأول على أنه "من المتوقع عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) للثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالجامعات السعودية محل الدراسة. ولاختبار صحة هذا الفرض، تم حساب معامل الارتباط لبيرسون وإجراء كل من تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار التدريجي.

(أ)تحليل معامل الارتباط لبيرسون:

على مستوى المتغيرات الأساسية، كانت علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي موجبة وقوية (0.790) ومعنوية إحصائياً (0.000) أما على مستوى الأبعاد المكونة للمتغيرات، يوضح جدول رقم (7) معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي.

جدول (7): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي

المتغير		القيم والمعتقدات	التوقعات	السياسات والإجراءات	شروط العمل	علاقات العمل	ظروف العمل
	المعامل	1					

القيم والمعتقدات	المعنوية	–					
التوقعات	المعامل	**0.712	1				
	المعنوية	0.000	–				
السياسات والإجراءات	المعامل	**0.603	**0.751	1			
	المعنوية	0.000	0.000	–			
شروط العمل	المعامل	**0.468	**0.372	**0.496	1		
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	–		
علاقات العمل	المعامل	**0.427	**0.493	**0.495	**0.726	1	
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	–	
ظروف العمل	المعامل	**0.413	**0.561	**0.497	**0.740	**0.640	1
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	–

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss / **معامل الارتباط معنوي إحصائيا عند مستوى0.01

باستخدام بيانات معاملات الارتباط، يتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

- توجد علاقة طردية ومعنوية إحصائيا (0.000) عند مستوى معنوية1% بين القيم والمعتقدات وأبعاد الرضا الوظيفي .هذه العلاقة متوسطة في جميع الحالات (0.468 شروط العمل، 0.427 علاقات العمل، 0.413 ظروف العمل).
- توجد علاقة طردية ومعنوية إحصائيا (0.000) عند مستوى معنوية1% بين التوقعات وأبعاد الرضا الوظيفي . هذه العلاقة ضعيفة في حالة شروط العمل (0.372) ومتوسطة في باقي الحالات (0.493 علاقات العمل، 0.561ظروف العمل).
- توجد علاقة طردية ومعنوية إحصائيا (0.000) عند مستوى معنوية1% بين السياسات والإجراءات وأبعاد الرضا الوظيفي .هذه العلاقة متوسطة في جميع الحالات (0.496 شروط العمل، 0.495 علاقات العمل، 0.497 ظروف العمل).

(ب) نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

يوضح جدول رقم (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية وأبعادها) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي وأبعاده) كالتالي:

جدول (8): تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي				
القيم والمعتقدات	−0.078	0.060	−1.298	0.010
التوقعات	0.132	0.051	2.600	0.194
السياسات والإجراءات	0.251	0.056	4.455	0.000
معامل التحديد المعدل=0.436، إحصائية (F) = 60.740، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
الثقافة التنظيمية والرضا عن شروط العمل				
القيم والمعتقدات	0.143	0.056	2.466	0.014
التوقعات	0.045	0.047	0.952	0.322

السياسات والإجراءات	0.106	0.052	2.131	0.034
معامل التحديد المعدل=304 .0، إحصائية (F)= 36.677،المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
الثقافة التنظيمية والرضا عن علاقات العمل				
القيم والمعتقدات	1.920−	0.082	2.329−	0.020
التوقعات	0.080	0.067	1.132	0.259
السياسات والإجراءات	0.373	0.075	4.754	0.000
معامل التحديد المعدل=308 .0، إحصائية (F) = 54.611،المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
الثقافة التنظيمية والرضا عن ظروف العمل				
القيم والمعتقدات	0.237−	0.072	2.861−	0.031
التوقعات	0.243	0.061	3.453	0329
السياسات والإجراءات	0.338	0.068	4.754	0.000
معامل التحديد المعدل=0.407، إحصائية (F) =35.873، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

- من جدول رقم (8) يتضح أنه على مستوى المتغير الأساسي للرضا الوظيفي، نجد أنه يوجد تأثير معنوي إحصائيا لأبعاد القيم والمعتقدات (0.010)، السياسات والإجراءات (0.000)، على الرضا الوظيفي، وبالتالي نقبل بالفرض البديل بالنسبة لهذه الأبعاد. أما لبعد التوقعات (0.194) فلم يكن له تأثير معنوي إحصائياً على الرضا الوظيفي، وبالتالي نقبل بفرض العدم بالنسبة لهذا البعد.
- وعلى مستوى الأبعاد المكونة للرضا الوظيفي، فقد كان بعد الرضا عن شروط العمل على علاقة معنوية إحصائيا بكل أبعاد الثقافة التنظيمية؛ القيم والمعتقدات (0.014)، السياسات والإجراءات (0.034) وبالتالي نقبل الفرض البديل في هذه الحالات، ولم يكن هناك تأثير للبعد التوقعات (0.322)، وبالتالي نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد.
- وكان لبعد الرضا عن علاقات العمل على علاقة معنوية إحصائيا بكل أبعاد الثقافة التنظيمية؛ القيم والمعتقدات (0.020)، السياسات والإجراءات (0.000) وبالتالي نقبل الفرض البديل في هذه الحالات، ولم يكن هناك تأثير للبعد التوقعات (0.259)، وبالتالي نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد.
- وأخيرًا، كان بعد الرضا عن ظروف العمل ذات علاقة معنوية إحصائيا بكل أبعاد الثقافة التنظيمية؛ القيم والمعتقدات (0.031)، السياسات والإجراءات (0.000) وبالتالي نقبل الفرض البديل في هذه الحالات، ولم يكن هناك تأثير للبعد التوقعات (0.329)، وبالتالي نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد.

(ج) نتائج تحليل الانحدار التدريجي:

باستخدام تحليل الانحدار التدريجي(Stepwise Regression Analysis) ، يوضح الجدول رقم (9) ترتيب تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي وأبعاده في الجامعات السعودية محل الدراسة.

جدول (9): ترتيب تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي وأبعاده باستخدام تحليل الانحدار التدريجي

العلاقة	معامل التحديد المعدل	المعنوية	الترتيب
أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي			
القيم والمعتقدات	0.230	0.000	1
السياسات والإجراءات	0.359	0.000	2
التوقعات	0.473	0.000	3

أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا عن شروط العمل			
السياسات والإجراءات	0.247	0.000	1
القيم والمعتقدات	0.366	0.000	2
التوقعات	0.441	0.000	3
أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا عن علاقات العمل			
القيم والمعتقدات	0.317	0.000	1
السياسات والإجراءات	0.376	0.000	2
التوقعات	0.409	0.000	3
أبعاد الثقافة التنظيمية والرضا عن ظروف العمل			
السياسات والإجراءات	0.217	0.000	1
القيم والمعتقدات	0.359	0.000	2
التوقعات	0.473	0.000	3

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

- باستخدام معامل التحديد المعدل، يتضح من الجدول رقم (9) أن "القيم والمعتقدات" كانت الأكثر تأثرا على الرضا الوظيفي بصفة عامة، وكذلك في حالة "الرضا عن علاقات العمل"، بينما كانت" السياسات والإجراءات" الأكثر تأثرًا في حالتي (الرضا عن شروط العمل والرضا عن ظروف العمل).

(4) تحليل ومناقشة الفرض الفرعي الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه "من المتوقع عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) للثقافة التنظيمية على للتحول الرقمي بالجامعات السعودية محل الدراسة. ولاختبار صحة هذا الفرض، تم حساب معامل الارتباط لبيرسون وإجراء كل من تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار التدريجي.

(أ)تحليل معامل الارتباط لبيرسون:

على مستوى المتغيرات الأساسية، كانت علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي موجبة وقوية (0.694) ومعنوية إحصائياً (0.000) أما على مستوى الأبعاد المكونة للمتغيرات، يوضح جدول رقم (10) معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الرضا الوظيفي.

جدول (10): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحول الرقمي

المتغير		القيم والمعتقدات	التوقعات	السياسات والإجراءات	وضع الاستراتيجية	بناء الثقافة	إدارة العمليات الميدانية
القيم والمعتقدات	المعامل	1					
	المعنوية	–					
التوقعات	المعامل	0.272**	1				
	المعنوية	0.000	–				
السياسات والإجراءات	المعامل	0.223**	0.719**	1			
	المعنوية	0.000	0.000	–			
وضع الاستراتيجية	المعامل	0.468**	0.642**	0.696**	1		
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	–		

بناء الثقافة	المعامل	**0.293	**0.493	**0.735	**0.646	1	
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	-	
إدارة العمليات الميدانية	المعامل	**0.427	**0.701	**0.667	**0.710	**0.640	1
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	-

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss/ **معامل الارتباط معنوي إحصائيا عند مستوى0.01

باستخدام بيانات معاملات الارتباط، يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي:

- توجد علاقة طردية ومعنوية إحصائيا (0.000) عند مستوى معنوية1% بين القيم والمعتقدات وأبعاد التحول الرقمي .هذه العلاقة متوسطة في حالتي وضع الاستراتيجيات (0.468)، إدارة العمليات الميدانية (0.427) وعلاقة ضعيفة في حالة "بناء الثقافة" (0.293)
- توجد علاقة طردية ومعنوية إحصائيا (0.000) عند مستوى معنوية1% بين التوقعات وأبعاد التحول الرقمي .هذه العلاقة قوية في حالتي وضع الاستراتيجيات (0.642)، إدارة العمليات الميدانية (0.667) وعلاقة متوسطة في حالة "بناء الثقافة" (0.735).
- توجد علاقة طردية ومعنوية إحصائيا (0.000) عند مستوى معنوية1% بين السياسات والإجراءات وأبعاد التحول الرقمي .هذه العلاقة قوية في جميع الحالات وضع الاستراتيجيات (0.696)، بناء الثقافة (0.493)، إدارة العمليات الميدانية (0.701)،

(ب) نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

يوضح جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية وأبعادها) والمتغير التابع (التحول الرقمي وأبعاده) كالتالي:

جدول (11): تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي				
القيم والمعتقدات	0.418	0.052	8.091	0.000
التوقعات	0.032	0.044	0.682	0.496
السياسات والإجراءات	0.045-	0.041	0.933-	0.000
معامل التحديد المعدل=0.656، إحصائية (F) = 50.700، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
الثقافة التنظيمية ووضع الاستراتيجية				
القيم والمعتقدات	0.343	0.081	3.616	0.000
التوقعات	0.064	0.069	0.562	0.022
السياسات والإجراءات	0.556	0.052	8.654	0.034
معامل التحديد المعدل=345 .0، إحصائية (F) = 26.677،المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
الثقافة التنظيمية وبناء الثقافة				
القيم والمعتقدات	0.237	0.081	4.323	0.510
التوقعات	0.581	0.069	0.232	0.759
السياسات والإجراءات	0.355	0.057	6.754	0.000
معامل التحديد المعدل=548 .0، إحصائية (F) = 91.211،المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				

الثقافة التنظيمية وإدارة العمليات الميدانية				
القيم والمعتقدات	0.627	0.072	8.211	0.000
التوقعات	0.025	0.051	3.653	0689
السياسات والإجراءات	0.438	0.069	7.154	0.000
معامل التحديد المعدل=0.557، إحصائية (F) =71.873، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

- من جدول رقم (11) يتضح أنه على مستوى المتغير الأساسي للرضا الوظيفي، نجد أنه يوجد تأثير معنوي إحصائيا لأبعاد القيم والمعتقدات (0.000)، السياسات والإجراءات (0.000)، على التحول الرقمي، وبالتالي نقبل بالفرض البديل بالنسبة لهذه الأبعاد. أما لبعد التوقعات (0.496) فلم يكن له تأثير معنوي إحصائياُ على التحول الرقمي، وبالتالي نقبل بفرض العدم بالنسبة لهذا البعد.
- وعلى مستوى الأبعاد المكونة للتحول الرقمي، فقد كان بعد وضع الاستراتيجية على علاقة معنوية إحصائيا بكل أبعاد الثقافة التنظيمية؛ القيم والمعتقدات (0.000)، السياسات والإجراءات (0.022)، التوقعات (0.034)، وبالتالي نقبل الفرض البديل في كل الحالات بالنسبة لهذا البعد.
- وكان لبعد بناء الثقافة على علاقة معنوية إحصائيا ببعد السياسات والإجراءات (0.000)، وبالتالي نقبل الفرض البديل في هذه الحالة، ولم يكن هناك تأثير لبعد القيم والمعتقدات (0.510)، وبعد التوقعات (0.759)، وبالتالي نقبل الفرض البديل في كل الحالات بالنسبة لهذا البعد.
- وأخيرًا، كان لبعد إدارة العمليات الميدانية على علاقة معنوية إحصائيا ببعد؛ القيم والمعتقدات (0.000)، السياسات والإجراءات (0.000) وبالتالي نقبل الفرض البديل في هذه الحالات، ولم يكن هناك تأثير للبعد التوقعات (0.689)، وبالتالي نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد.

(ج) نتائج تحليل الانحدار التدريجي:

باستخدام تحليل الانحدار التدريجي(Stepwise Regression Analysis) ، يوضح الجدول رقم (12) ترتيب تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في التحول الرقمي وأبعاده في الجامعات السعودية محل الدراسة.

جدول (12): ترتيب تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في التحول الرقمي وأبعاده باستخدام تحليل الانحدار التدريجي

العلاقة	معامل التحديد المعدل	المعنوية	الترتيب
أبعاد الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي			
السياسات والإجراءات	0.330	0.000	1
القيم والمعتقدات	0.365	0.000	2
التوقعات	0.423	0.000	3
أبعاد الثقافة التنظيمية ووضع الاستراتيجية			
القيم والمعتقدات	0.233	0.000	1
التوقعات	0.349	0.000	2
السياسات والإجراءات	0.445	0.000	3
أبعاد الثقافة التنظيمية وبناء الثقافة			
القيم والمعتقدات	0.332	0.000	1
السياسات والإجراءات	0.349	0.000	2
التوقعات	0.401	0.000	3
أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة العمليات الميدانية			

السياسات والإجراءات	0.310	0.000	1
القيم والمعتقدات	0.355	0.000	2
التوقعات	0.418	0.000	3

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

- باستخدام معامل التحديد المعدل، يتضح من الجدول رقم (12) أن " السياسات والإجراءات " كانت الأكثر تأثرا على التحول الرقمي بصفة عامة، وكذلك في حالة "إدارة العمليات الميدانية "، بينما كانت" القيم والمعتقدات" الأكثر تأثرًا في حالتي (وضع الاستراتيجية وبناء الثقافة).

(5) تحليل ومناقشة الفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض الثالث علي أنه " من المتوقع عدم وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha \geq 0.05$) للتحول الرقمي على الرضا الوظيفي بالجامعات السعودية محل الدراسة. ولاختبار صحة هذا الفرض، تم حساب معامل الارتباط لبيرسون وإجراء كل من تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار التدريجي.

(أ) تحليل معامل الارتباط لبيرسون:

على مستوى المتغيرات الأساسية، كانت علاقة الارتباط بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي موجبة وقوية (0.585) ومعنوية إحصائياً (0.000) أما على مستوى الأبعاد المكونة للمتغيرات، يوضح جدول رقم (13) معاملات الارتباط لبيرسون بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الرضا الوظيفي.

جدول (13): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الرضا الوظيفي

المتغير		وضع الاستراتيجية	بناء الثقافة	إدارة العمليات الميدانية	شروط العمل	علاقات العمل	ظروف العمل
وضع الاستراتيجية	المعامل	1					
	المعنوية	–					
بناء الثقافة	المعامل	**0.271	1				
	المعنوية	0.000	–				
إدارة العمليات الميدانية	المعامل	**0.227	**0.718	1			
	المعنوية	0.000	0.000	–			
شروط العمل	المعامل	**0.347	**0.376	**0.401	1		
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	–		
علاقات العمل	المعامل	**0.307	**0.523	**0.355	**0.712	1	
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	–	
ظروف العمل	المعامل	**0.383	**0.561	**0.337	**0.640	**0.740	1
	المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	–

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss/ **معامل الارتباط معنوي إحصائيا عند مستوى0.01

باستخدام بيانات معاملات الارتباط، يتضح من الجدول رقم (13) ما يلي:

- توجد علاقة طردية ومعنوية إحصائيا (0.000) عند مستوى معنوية1% بين وضع الاستراتيجية وأبعاد الرضا الوظيفي .هذه العلاقة ضعيفة في جميع الحالات (0.347شروط العمل، 0.307علاقات العمل، 0.383 ظروف العمل).
- توجد علاقة طردية ومعنوية إحصائيا (0.000) عند مستوى معنوية1% بين بناء الثقافة وأبعاد الرضا الوظيفي . هذه العلاقة ضعيفة في حالة شروط العمل (0.376) ومتوسطة في باقي الحالات (0.523علاقات العمل، 0.561ظروف العمل).
- توجد علاقة طردية ومعنوية إحصائيا (0.000) عند مستوى معنوية1% بين إدارة العمليات الميدانية وأبعاد الرضا الوظيفي .هذه العلاقة متوسطة في شروط العمل(0.401)، وضعيفة في حالتي علاقات العمل (0.355) وظروف العمل(0.337).

(ب) نتائج تحليل الانحدار المتعدد:

يوضح جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين المتغير الوسيط (التحول الرقمي وأبعادها) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي وأبعاده) كالتالي:

جدول (14): تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة التحول الرقمي والرضا الوظيفي

بيان	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	قيمة (T)	المعنوية الإحصائية عند 95%
التحول الرقمي والرضا الوظيفي				
وضع الاستراتيجية	0.234	0.040	5.782	0.000
بناء الثقافة	0.300	0.043	6.932	0.702
إدارة العمليات الميدانية	0.017	0.045	0.382	0.000
معامل التحديد المعدل=0.356، إحصائية (F) = 60.260، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
التحول الرقمي والرضا عن شروط العمل				
وضع الاستراتيجية	0.167	0.036	4.884	0.000
بناء الثقافة	0.082	0.041	2.131	0.016
إدارة العمليات الميدانية	0.121	0.046	3.087	0.002
معامل التحديد المعدل=234 .0، إحصائية (F) = 36.627،المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
التحول الرقمي والرضا عن علاقات العمل				
وضع الاستراتيجية	0.189	0.052	3.329	0.000
بناء الثقافة	0.380	0.061	7.332	0.282
إدارة العمليات الميدانية	0.067−	0.065	1.066−	0.000
معامل التحديد المعدل=288 .0، إحصائية (F) = 43.451،المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				
التحول الرقمي والرضا عن ظروف العمل				
وضع الاستراتيجية	0.307	0.054	5.576	0.000
بناء الثقافة	0.443	0.061	7.472	0.000
إدارة العمليات الميدانية	0.057−	0.063	0.066−	0.389
معامل التحديد المعدل=0.338، إحصائية (F) =54.873، المعنوية الإحصائية لمعنوية نموذج الانحدار=0.000				

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

- من جدول رقم (14) يتضح أنه على مستوى المتغير الأساسي للرضا الوظيفي، نجد أنه يوجد تأثير معنوي إحصائيا لأبعاد وضع الاستراتيجية (0.000)، إدارة العمليات الميدانية (0.000)، على الرضا الوظيفي، وبالتالي نقبل بالفرض البديل بالنسبة لهذه الأبعاد. أما لبعد بناء الثقافة (0.702) فلم يكن له تأثير معنوي إحصائياُ على الرضا الوظيفي، وبالتالي نقبل بفرض العدم بالنسبة لهذا البعد.
- وعلى مستوى الأبعاد المكونة للرضا الوظيفي، فقد كان بعد الرضا عن شروط العمل على علاقة معنوية إحصائيا بكل أبعاد التحول الرقمي؛ وضع الاستراتيجية (0.000)، بناء الثقافة (0.016)، إدارة العمليات الميدانية (0.002) وبالتالي نقبل الفرض البديل في هذه الحالات.
- وكان لبعد الرضا عن علاقات العمل على علاقة معنوية إحصائيا بكل أبعاد التحول الرقمي؛ وضع الاستراتيجية (0.000) ، إدارة العمليات الميدانية (0.000) وبالتالي نقبل الفرض البديل في هذه الحالات، ولم يكن هناك تأثير للبعد بناء الثقافة (0.282)، وبالتالي نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد.
- وأخيرًا، كان بعد الرضا عن ظروف العمل ذات علاقة معنوية إحصائيا بكل أبعاد التحول الرقمي؛ وضع الاستراتيجية (0.000)، بناء الثقافة (0.000) وبالتالي نقبل الفرض البديل في هذه الحالات، ولم يكن هناك تأثير للبعد إدارة العمليات الميدانية (0.389)، وبالتالي نقبل فرض العدم بالنسبة لهذا البعد.

(ج) نتائج تحليل الانحدار التدريجي:

باستخدام تحليل الانحدار التدريجي(Stepwise Regression Analysis) ، يوضح الجدول رقم (15) ترتيب تأثير أبعاد التحول الرقمي في الرضا الوظيفي وأبعاده في الجامعات السعودية محل الدراسة.

جدول (15): ترتيب تأثير أبعاد التحول الرقمي في الرضا الوظيفي وأبعاده باستخدام تحليل الانحدار التدريجي

العلاقة	معامل التحديد المعدل	المعنوية	الترتيب
أبعاد التحول الرقمي والرضا الوظيفي			
وضع الاستراتيجية	0.240	0.000	1
إدارة العمليات الميدانية	0.315	0.000	2
بناء الثقافة	0.412	0.000	3
أبعاد التحول الرقمي والرضا عن شروط العمل			
إدارة العمليات الميدانية	0.233	0.000	1
وضع الاستراتيجية	0.341	0.000	2
بناء الثقافة	0.476	0.000	3
أبعاد التحول الرقمي والرضا عن علاقات العمل			
وضع الاستراتيجية	0.344	0.000	1
بناء الثقافة	0.412	0.000	2
إدارة العمليات الميدانية	0.469	0.000	3
أبعاد التحول الرقمي والرضا عن ظروف العمل			
إدارة العمليات الميدانية	0.313	0.000	1
وضع الاستراتيجية	0.353	0.000	2
بناء الثقافة	0.465	0.000	3

المصدر: الجدول طبقًا لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج spss

- باستخدام معامل التحديد المعدل، يتضح من الجدول رقم (15) أن "وضع الاستراتيجية" كانت الأكثر تأثرا على الرضا الوظيفي بصفة عامة، وكذلك في حالة "الرضا عن علاقات العمل"، بينما كانت" إدارة العمليات الميدانية " الأكثر تأثرًا في حالتي (الرضا عن شروط العمل والرضا عن ظروف العمل).

(6) تحليل البيانات الديموغرافية:

(أ) يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل النسب للجوانب الديموغرافية لمفردات العينة المشاركة في الدراسة الميدانية من أعضاء هيئة التدريس والهيئةالمعاونة.

جدول (16): نتائج تحليل النسب لخصائص عينة أعضاء هيئة التدريس والهيئةالمعاونة

البيان	فئات الخاصية	العدد	النسب المئوية
سنوات العمل بالجامعة	من 3 – 7	170	٪46.7
	أكثر من 8 سنوات	194	٪53.3
الدرجة العلمية	أستاذ/أستاذ مساعد	65	%17.9
	مدرس	174	%47.8
	هيئة معاونة	125	%34.3
النوع	ذكر	252	%69.2
	أنثى	112	%30.8
المستوى التنظيمي	وظيفة إدارية عليا	42	%11.5
	وظيفة تدريسية	298	%81.9
	وظيفة إشرافية	24	%6.6

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة طبقًا للتحليل الإحصائي.

(ب)يوضح الجدول رقم (17) نتائج تحليل النسب للجوانب الديموغرافية لمفردات العينة المشاركة في الدراسة الميدانية من الإداريين والفنيين.

جدول (17): نتائج تحليل النسب لخصائص عينة الإداريين والفنيين

البيان	فئات الخاصية	العدد	النسب المئوية
سنوات العمل بالجامعة	من 3 – 7	183	٪50.6
	أكثر من 8 سنوات	179	٪49.4
المؤهل الدراسي	مؤهل عالي	212	%58.6
	مؤهل متوسط	125	%34.5
	مؤهل أقل من المتوسط	25	%6.9
النوع	ذكر	341	%94.2
	أنثى	21	%5.8
المستوى التنظيمي	وظيفة إدارية عليا	42	%11.6
	وظيفة إدارية تنفيذية	115	%31.8
	وظيفة إشرافية	121	%33.4
	وظيفة فنية	84	%23.2

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة طبقًا للتحليل الإحصائي.

(ج) يوضح الجدول رقم (16) والجدول رقم (17) تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة من خلال الآتي:

- أن سنوات الخبرة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس لأكثر من 8 سنوات هي النسبة الأكبر إذ بلغت 53.3% بينما مثلت بالنسبة للعاملين النسبة الأقل 49.4% غير أن النسبة في حد ذاتها نسبة مرتفعة، كما أن الدرجة العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس لمستوى أستاذ/ مدرس بلغت 65.7%، كما أن الدرجة العلمية لدى العاملين للمؤهل العالي بلغت 58.6% ، وأيضًا نسبة الوظائف القيادية و الإشرافية لدى المشاركين من أعضاء هيئة التدريس والمعاونين والعاملين كبيرة؛ وبالتالي فإن أغلب المشاركين لديهم الخبرة الكافية للحكم على الظاهرة محل الدراسة.

- تبين أن نسبة النساء المشاركة في الدراسة أقل بكثير من نسبة الرجال.

مناقشة نتائج الدراسة

أ-النتيجة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي:

(1) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: تبين وجود علاقة إرتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي موجبة وقوية .ويرجع ذلك إلى العلاقة الطردية والمعنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات، التوقعات، السياسات والإجراءات) وبين أبعاد الرضا الوظيفي (عوامل شروط العمل، عوامل علاقات العمل، عوامل ظروف العمل) وذلك في ظل التنظيم الجيد للسياسات التي تتبعها الجامعات نحو تحسين شروط وعلاقات العمل، وتوافر متطلبات العملية التعليمية لكافة المطالب الأخرى المالية والتنظيمية والتي تزيد من جوانب الرضا الوظيفي ويتفق مع كلا من (العميان، 2013) و(Rozanna, et al, 2019)

(2) **من وجهة نظر العاملين:** تبين وجود علاقة إرتباط بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي موجبة وقوية، يعزي ذلك لتوفير متطلبات الوظائف والتحسين المستمر للظروف المعيشية والمالية والتي تزيد من جوانب الرضا الوظيفي ويتفق ودراسة (Saba, 2011) و(محمد، 2018).

ب- النتيجة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي:

(1) **من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:** تبين وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة طردية بين كل من (القيم والمعتقدات، التوقعات، السياسات والإجراءات) وبين أبعاد التحول الرقمي (وضع الاستراتيجيات، بناء الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات الميدانية) نحو التحول الرقمي مع إتاحة الفرص للعمليات الإبداعية وذلك بدعم من الإدارة العليا بالجامعات ويتفق ودراسة (Rozanna, et al, 2019) و(المطرف، 2020).

(2) **من وجهة نظر العاملين:** تبين وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، ويرجع ذلك للتطبيق االمتميز للعمليات الميدانية وخاصة الرقمية مع توفير كافة الإمكانيات المادية والتقنية لذلك ويتفق ودراسة (العميان، 2013).

ج- النتيجة حول العلاقة بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي

(1) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: تبين وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة طردية بين كل من أبعاد التحول الرقمي(وضع الاستراتيجيات، بناء الثقافة التنظيمية، إدارة العمليات الميدانية) وبين الرضا الوظيفي -الرضا عن- (عوامل شروط العمل، عوامل علاقات العمل، عوامل ظروف العمل) ويرجع ذلك للإجراءات التي تتخذها الجامعات محل الدراسة نحو الرقمنة والتي تتيح الفرص للأفكار الإبداعية والتي يتميز بها أعضاء التدريس ويتفق ودراسة (البارودي، 2019).

(2) من وجهة نظر العاملين: تبين وجود علاقة إرتباط موجبة وقوية بين التحول الرقمي وبين الرضا الوظيفي، ويرجع ذلك لتبني الجامعات للعمليات الميدانية التي تعتمد على الرقمنة بدعم من الإدارة العليا مما يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين ويتفق ودراسة (البارودي، 2019)

د- النتيجة حول الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

(1) **من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:** تبين وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بأغلب الأبعاد التي قدمتها الدراسة، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة معنوية وسيطة بين الأبعاد، وتعزي الدراسة ذلك لأن تتبنى الجامعات –في ثقافتها التنظيمية– لعمليات الرقمنة سوف يؤثر إيجابيًا نحو زيادة الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية حيث توفر الإمكانيات وفرص زيادة الجوانب الإبداعية والتنظيمية للعملية التعليمية، ويتفق ودراسة (عبد القادر وأخرين، 2011) و (Stempien, et al, 2002).

(2) **من وجهة نظر العاملين:** تبين وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بأغلب الأبعاد التي قدمتها الدراسة أيضًا، ويرجع ذلك إلى سهولة الإجراءات، تنفيذ المهام المطلوبة وتقليل الأخطاء وبالتالي زيادة الرضا نحو الوظائف المكلفين بها، أي زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ويتفق ودراسة (Rozanna, et al, 2019).

هـ- لذلك نقبل بفرض العدم بالنسبة للفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية في أغلب الأبعاد المقدمة من الدراسة بوجود علاقة معنوية قوية بين أغلب أبعاد الدراسة.

و- تبين ضعف البرامج التدريبية المقدمة للعاملين في أغلب الجامعات، وهذا ما قدمته إجابات الأسئلة المفتوحة بالاستبانات، ويتفق ودراسة (Janowski, 2015).

تبين عدم الاهتمام الكافي من حيث التفاعل مع الجمهور الداخلي عبر مواقع الجامعات وهذا ما قدمته أيضًا إجابات الأسئلة المفتوحة بالاستبانات، ويتفق ودراسة (فرحات، 2020)

ز- تبين عدم السماح للمستويات الإدارية االصغرى بالمشاركة في التخطيط عند اتباع نظم تطبيقية جديدة.

توصيات الدراسة

تتمثل توصيات الدراسة في الآتي:

أ- التحديث المستمر للهيكل التنظيمي الجامعي بما يناسب عمليات الرقمنة فى بيئة العمل الإلكتروني وبما يمكن العاملين من إتخاذ القرارات بصورة إلكترونية وفي الوقت المناسب.

ب- الإستجابة السريعة لمتطلبات التحول الرقمي من خلال زيادة عمليات الدعم الفني والشبكات وأعمال الصيانة.

ج- دعم عمليات التطبيق الناجحة للتحول الرقمي للعاملين والطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال توفير كتيبات توضيحية، ندوات علمية، دورات تدريبية داخلية وخارجية متخصصة لأعمال الرقمنة.

د- التحديث المستمر لأجهزة الحاسبات وبرامجها المستخدمة لتحسين ظروف ومناخ العمل لزيادة أداء العاملين بالجامعات السعودية.

هـ- زيادة الحوافز المادية والمعنوية لمكافأة المبدعين في ظل التطبيق الرقمي.

و- الاهتمام بعمليات التفاعل مع الجمهور الداخلي عبر المواقع الإلكترونية للجامعات من أجل دعم التحول الرقمي.

ز- السماح للمستويات الإدارية االصغرى بالمشاركة في التخطيط عند اتباع نظم تطبيقية جديدة.

فرص البحوث المستقبلية:

أ- دراسة دور التحول الرقمي في دعم إدارة المعرفة بالتطبيق على (الجامعات/ القطاع المصرفي/ ...)

ب- دراسة دور الثقافة التنظيمية في دعم الرضا الوظيفي لدى العاملين بالبنوك في ظل الشمول المالي.

ج- دراسة دور التحول الرقمي في دعم الرضا الوظيفي بالمنظمات الخدمية (البنوك/ شركات الاتصالات/ القطاع الصحي/....).

د-تطبيق الدراسة الحالية بأبعادها على القطاع المصرفي في ظل الشمول المالي.

المراجع العربية:

1. أبو القاسم، ياسر محمد .(2017) .*الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية: دراسة حالة قطاع الخدمات بالسودان* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
2. الأقرع، نور طاهر. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية .*مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28*(2)، 133-164.
3. البطران، شيماء عبد الله. (2016). أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي .*مجلة البحوث الإدارية، 34*(1)، 107-207.
4. **الحويطي، أحمد عودة سليم .(2018)** .*الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تبوك. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، 51(12)*، 515-547
5. البارودي، منال .(2019) .*الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين* (ط. 1). المكتبة المرجعية الإلكترونية.
6. الشرعي، بلقيس. (2007). التعليم الرقمي في البلاد العربية: تحديات وآفاق مستقبلية لمجتمع المعرفة. في *المؤتمر الأول لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية*، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2-4 ديسمبر.
7. السليحات، سليم أحمد مهلهل .(2018) .*أثر العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية، كلية الأعمال.
8. العميان، محمود سلمان .(2013) .*السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* .عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
9. المطرف، عبد الرحمن بن فهد المطرف. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .*المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، 36*(7)، 158-184
10. عبد القادر، بودي، &عبد الصمد، بودي. (2011). الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية. جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
11. عبد الكريم، بن خالد .(2017) .*جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية.

12. غريري، هديل هشام .(2016) .*الرضا الوظيفي وقياس الأداء: دراسة تطبيقية* .القاهرة: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
13. فرحات، فاطمة الزهراء .(2020) .*دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المنظمة العمومية الجزائرية: دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.
14. محجز، محمد إبراهيم .(2017) .*دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المحافظات الجنوبية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
15. محمد، مصطفى .(2018) .*الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء* .عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
16. مشارقة، عودة الله، &مصلح، عطية. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين .*مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، 1*(4)، 16–40.
17. عبابنة، رائد إسماعيل، &حتاملة، ماجد أحمد. (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن .*المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، 9*(4)، 651–670.

References

Ababneh, R. I., & Hatamleh, M. A. (2013). *The role of organizational culture in supporting knowledge management in public hospitals in Jordan*. Jordanian Journal of Business Administration, University of Jordan, 9(4), 651–670. (in Arabic)

Abdel Karim, B. K. (2017). *Quality of work life and its impact on developing organizational culture among healthcare sector employees* (Unpublished doctoral dissertation). University of Oran 2, Faculty of Social Sciences. (in Arabic)

Abdel Qader, B., & Abdel Samad, B. (2011). *Digital management as an innovation in managing business organizations: A model of digital management in Arab organizations*. University of Saad Dahlab, Faculty of Economic and Management Sciences, Algeria. (in Arabic)

Abu Al-Qasim, Y. M. (2017). *The mediating role of organizational culture in the relationship between the application of e-management and human resource performance: A case study of the service sector in Sudan* (Unpublished doctoral dissertation). Sudan University of Science and Technology, Graduate School. (in Arabic)

Afolabi, O. A. (2010). Influence of emotional intelligence and gender on job performance and job satisfaction among Nigerian policemen. *Current Research Journal of Social Sciences, 2* (3), 147-154.

Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D., & Alam, S. S. (2009). A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia: Empirical study. *European Journal of Social Sciences, 8* (1), 121-131.

Al-Aqra, N. T. (2020). *The role of e-management in improving job performance among employees in government institutions in Qalqilya Governorate*. Islamic University Journal for Economic and Administrative Studies, 28(2), 133–164. (in Arabic)

Al-Baroudi, M. (2019). *Job satisfaction and the art of dealing with superiors and subordinates* (1st ed.). Marjaa Electronic Library. (in Arabic)

Al-Batran, S. A. (2016). *The impact of organizational culture variables on quality of work life: A field study in the banking sector*. Journal of Administrative Research, 34(1), 107–207. (in Arabic)

Al-Huwaiti, A. A. S. (2018). *Organizational trust and its relationship with job satisfaction among public primary school teachers in Tabuk*. Educational Journal, Faculty of Education, Sohag University, 51(12), 515–547. (in Arabic)

Al-Mutraf, A. F. A. (2020). *Digital transformation of university education in times of crises between public and private universities from the perspective of faculty members*. Scientific Journal of the Faculty of Education, Assiut University, 36(7), 158–184. (in Arabic)

Al-Omayan, M. S. (2013). *Organizational behavior in business organizations*. Amman: Dar Wael for Publishing and Distribution. (in Arabic)

Al-Salihat, S. A. M. (2018). *The impact of organizational justice on job performance through job satisfaction as a mediating variable* (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Faculty of Business. (in Arabic)

Al-Shara'i, B. (2007). *Digital education in Arab countries: Challenges and future prospects for a knowledge society*. Sultan Qaboos University, First Conference of the College of Arts and Social Sciences, Oman, December 2–4. (in Arabic)

Aziri, B. (2011) Job satisfaction: A literature review, *Journal Management Research and Practice, 3* (4), 77-86.

Bakhshi, A., Kuldeep, K., & Ekta, R. (2009). Organizational justice perceptions as a predictor of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Management, 4* (9), 145-154. https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145

Carmon, A., F., Miller, A., N., & Brasher, K., J. (2013). Privacy orientations: A look at family satisfaction, job satisfaction, and work-life balance. *Communication Reports. 26* (2) 101-112. https://doi.org/10.1080/08934215.2013.824017.

Chishti, S. H., Rafiq, M., Rahman, F., Jumani, N. B., & Ajmal, M. (2010). Impact of participative management on employee job satisfaction and performance in Pakistan. *Language in India. 10* (12), 89-101. http://languageinindia.com/dec2010/participativemanagement.pdf. Retrieved [24-12-2021]

Farhat, F. Z. (2020). *The role of digital transformation in improving public relations performance in Algerian public organizations: An analytical study of the Facebook page of the Directorate of Health and Population in Oum El Bouaghi* (Unpublished master's thesis). University of Larbi Ben M'hidi, Algeria. (in Arabic)

Ghreiri, H. H. (2016). *Job satisfaction and performance measurement: An applied study*. Cairo: Al-Falah Library for Publishing and Distribution. (in Arabic)

Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly, 32* (3), 221-236. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001.

Lăzăroiu, G. (2015). Employee motivation and job performance. *Journal: Linguistic and Philosophical Investigations, 14* (1), 97-102.

Mahjiz, M. I. (2017). *The role of organizational culture as an approach to support e-management: An applied study on the Ministry of Communications and Information Technology in the southern governorates* (Unpublished master's thesis). Al-Aqsa University, Gaza. (in Arabic)

Masharqa, O., & Masleh, A. (2015). *Organizational culture and its role in enhancing job loyalty among employees in government ministries in Palestine*. Journal of Administrative and Economic Research, Al-Quds Open University, 1(4), 16–40. (in Arabic)

Maswani, S. T.Y.R., & Anindita, R. (2019). The relationship between organizational culture and job satisfaction towards organizational commitment and employee performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 88* (4), 144-152. https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-04.19

Mohammed, M. (2018). *Job satisfaction and its impact on performance development*. Amman: Dar Ibn Al-Nafees for Publishing and Distribution. (in Arabic)

Rozanna, N., Adam, M., & Majid, M. S. A. (2019). Does job satisfaction mediate the effect of organizational change and organizational culture on employee performance of the public works and spatial planning agency? *Journal of Business Management, 21* (1), 45-51.

Saba, I., (2011). Measuring the job satisfaction level of the academic staff in Bahawalpur colleges. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 1* (1), 12-19.

Stempien, L. R., & Loeb, R. C., (2002). Differences in job satisfaction between general education teachers and special education teachers: implications for retention. *Remedial and Special Education, 23* (5), 258-267. https://doi.org/10.1177/07419325020230050101

Theron, C. (2010). The impact of psychological empowerment and job satisfaction on organizational commitment amongst employees in a multinational organization [Unpublished master's thesis]. University of the Western Cape.